

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кафедра управління персоналом та економіки праці
(найменування кафедри)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри

(nido^{nuc})
“ ” 20 p.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності « 051 Економіка »
(шифр та найменування спеціальності)

за освітньою програмою « Управління персоналом та економіка праці »
(назва освітньої програми)

на тему: «Мотивація та її ефективність в управлінні персоналом організації (на прикладі АТ «Райффайзен Банк Аваль»)» »

Виконавець:

студент ЕУП факультету

Браславець Анастасія Ігорівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Науковий керівник:

К.Е.Н., ДОЦЕНТ

(науковий ступінь, вчене звання)

Сорока Олександра Володимирівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

/підпис/

Одеса 2020

АНОТАЦІЯ

Браславець А. І. «Мотивація та її ефективність в управлінні персоналом організації (на прикладі АТ «Райффайзен Банк Аваль»)».

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності «051 Економіка»

за освітньою програмою «Управління персоналом та економіка праці». – Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2020.

У роботі розглядаються теоретичні аспекти мотивації в управлінні персоналом організації, а саме досліджено сутність та значення мотивації персоналу організації, визначено складові системи мотивації персоналу організації, а також розглянуто зарубіжний досвід мотивації персоналу організації.

Проаналізовано діючу систему мотивації персоналом на АТ «Райффайзен Банк Аваль», зокрема надано організаційну характеристику досліджуваного банку, проведено аналіз персоналу АТ «Райффайзен Банк Аваль», а також здійснено аналіз системи мотивації персоналу на досліджуваному банку.

Запропоновано шляхи підвищення ефективності мотивації персоналу на АТ «Райффайзен Банк Аваль», розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності мотивації персоналу на досліджуваному банку, а також здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів.

Ключові слова: мотивація персоналу, банк, система мотивації, матеріальне та нематеріальне стимулювання, KPI.

ANNOTATION

Braslavets A. "Motivation and its effectiveness in personnel management of the organization (on the example of JSC "Raiffeisen Bank Aval")"

Qualifying work on obtaining a bachelor's degree in the specialty « 051 Economy » for the educational program « Personnel management and labor economics ». –

Odessa National Economics University. – Odessa, 2020.

The work deals with the theoretical aspects of motivation in personnel management of the organization, namely the essence and value of motivation of the personnel of the organization are investigated, components of system of motivation of the personnel of the organization are defined, and also foreign experience of motivation of the personnel of the organization is considered.

Author analysis the current system of staff motivation at JSC «Raiffeisen Bank Aval», in particular, the organizational characteristics of the researched bank are provided, the staff analysis of JSC «Raiffeisen Bank Aval» is performed, and the staff motivation system at the researched bank is analyzed.

Ways to increase the efficiency of staff motivation at JSC «Raiffeisen Bank Aval» are proposed, practical recommendations for improving the efficiency of staff motivation at the studied bank are developed, and the effectiveness of the proposed measures is assessed.

Keywords: staff motivation, bank, motivation system, tangible and intangible incentives, KRI.

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1. Сутність та значення мотивації персоналу організації.....	6
1.2. Складові системи мотивації персоналу організації.....	12
1.3. Зарубіжний досвід мотивації персоналу організації.....	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛОМ НА АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ»	27
2.1. Організаційна характеристика АТ «Райффайзен Банк Аваль».....	27
2.2. Аналіз персоналу АТ «Райффайзен Банк Аваль».....	35
2.3. Аналіз системи мотивації персоналу на АТ «Райффайзен Банк Аваль»...	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА АТ «РАЙФФАЙЗЕН БАНК АВАЛЬ»	59
3.1. Практичні рекомендації щодо підвищення ефективності мотивації персоналу на АТ «Райффайзен Банк Аваль».....	59
3.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	67
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	78
ДОДАТКИ	84

ВСТУП

В сучасних конкурентних умовах для забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства велику роль відіграє мотивація персоналу до якісного виконання своїх трудових обов'язків. Важливим є те, що персонал підприємства є основою створення якісного продукту, задоволення потреб споживачів, підвищення конкурентоспроможності, досягнення економічних цілей діяльності підприємства.

Будь-який сучасний топ-менеджер усвідомлює, що успіх організації безпосередньо залежить від розробки, впровадження та застосування ефективної системи мотивації персоналу. Забезпечення відповідного рівня мотивації дозволяє сприяти підвищенню результативності праці кожного співробітника і ефективності всього виробництва, забезпеченню систематичного зростання кваліфікації кадрів, стабілізації колективу. За рахунок ефективного управління системою мотивації персоналу сучасні підприємства можуть стабільно розвиватись, підвищувати обсяги виробництва, покращувати якість продукції, що забезпечить високу прибутковість.

Досить багато дослідників присвятили праці вивченню проблем управління системою мотивації персоналу, зокрема: В.В. Биба, М.П. Буковинська, М.Д. Ведерніков, О.В. Горпинченко, К.Д. Гурова, С.Т. Дуда, М. М. Жибак, З.Б. Живко, О.І. Іляш, М.І. Іншин, А. М. Калінін, І.А. Маринич, К.Є. Машков, В.М. Мілашенко, Н.М. Сіренко, П.А. Стрельбіцький, Л.І. Телишевська, Л.М. Хоменко та інші. Незважаючи на великий науковий доробок з даного питання, обрана тема залишається актуальною й на сьогодні та вимагає більш глибоких досліджень.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних аспектів управління системою мотивації персоналу, а також розробки шляхів її удосконалення на АТ «Райффайзен Банк Аваль».

Основними завданнями роботи є такі:

— дослідити сутність та значення мотивації персоналом організації;

- визначити складові системи мотивації персоналу організації;
- розглянути зарубіжний досвід мотивації персоналу організації;
- надати організаційну характеристику АТ «Райффайзен Банк Аваль»;
- провести аналіз персоналу АТ «Райффайзен Банк Аваль»;
- здійснити аналіз системи мотивації персоналу на АТ «Райффайзен Банк Аваль»;
- запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності мотивації персоналу на АТ «Райффайзен Банк Аваль»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес управління мотивацією та її ефективністю.

Предметом дослідження є форми та методи системи мотивації персоналу.

Інформаційною базою дослідження є законодавча база України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців з питань управління персоналом, офіційні дані Державної служби статистики, статистична та фінансова звітність АТ «Райффайзен Банк Аваль».

Методологічною базою дослідження є загальні та спеціальні методи наукового дослідження, а саме: теоретичного узагальнення (при аналізі підходів щодо сутності поняття «мотивація»), класифікації (при виділенні основних методів та форм мотивації персоналу), статистичний (при проведенні аналітичного аналізу системи мотивації персоналом підприємства), індукції та дедукції (при формулюванні висновків проведеного дослідження, графічний (для візуалізації висновків) та інші.

Випускна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи – 77 сторінок. Містить 16 таблиць, 15 рисунків, список використаних джерел – 54 джерела.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання даної випускової роботи досягнута головна мета та виконано усі поставлені завдання. За результатами виконаної роботи доречно зробити наступні висновки.

1. Досліджено сутність та значення мотивації персоналом організації. Для будь-якої організації важливим є мотивування персоналу до високоефективної та продуктивної роботи. Під мотивацією персоналу слід розуміти сукупність рушійних сил, які зумовлюють активну діяльність працівників для досягнення поставлених цілей та отримання бажаних результатів. Завдяки мотивації праці керівники підприємства мають можливість впливати на дії працівників та направляти їх на досягнення поставлених цілей. У свою чергу без належної мотивації існує загроза порушення стабільної роботи всього підприємства.

2. Визначено складові системи мотивації персоналу організації. На сьогодні для забезпечення ефективної роботи персоналу на перше місце виходить система мотивації. Під системою мотивації слід розуміти комплекс заходів спрямованих на спонукання працівників до ефективної роботи та досягнення поставлених цілей. Система мотивації персоналу складається з матеріальних та нематеріальних складових. Щоб підтримувати високий рівень мотивації навіть у важких ситуаціях, керівники повинні зберігати позитивний настрій, інформувати співробітників, відзначати навіть невеликі успіхи і допомагати співробітникам бачити мету своєї роботи.

3. Розглянуто зарубіжний досвід мотивації персоналу організації. Проведений аналіз дозволяє констатувати, що різних підприємствах склались своєрідні системи мотивації персоналу. В роботі проведеного аналіз систем мотивації персоналу підприємств США, Японії, Німеччини, Франції, Великобританії, Швеції та України. Аналіз показав, що у даному плані найбільш відсталою система мотивації персоналу на українських підприємств. Для вітчизняних підприємств є актуальним вивчення зарубіжного досвіду управління системою мотивації працівників та впровадженням його.

4. Надано організаційну характеристику АТ «Райффайзен Банк Аваль». Відповідно до проведеного аналізу основних техніко-економічних показників діяльності АТ «Райффайзен Банк Аваль» можемо констатувати, що банк є досить успішним та прибутковим. Адже, його доходи постійно зростають, розміри прибутків, незважаючи на деяке зменшення у 2019 р., мають стабільно високі значення. АТ «Райффайзен Банк Аваль» необхідно й надалі розвиватися, інвестувати у розвитку персоналу та інноваційну діяльність. АТ «Райффайзен Банк Аваль» є найбільшим банком України з іноземним капіталом. Головний офіс банку розташований у м. Київ, відділення АТ «Райффайзен Банк Аваль» поширені по усім регіонам країни, їх кількість нараховується 503 відділень. Досліджуваний банк пропонує широкий перелік послуг для юридичних та фізичних осіб.

5. Здійснено аналіз персоналу АТ «Райффайзен Банк Аваль». Встановлено, що на АТ «Райффайзен Банк Аваль» питаннями управління персоналом зайнятий департамент персоналу. На адній департамент покладені усі обов'язки що стосуються управління персоналом, а саме: рекрутинг персоналу, його навчання та розвиток, звільнення, атестація працівників тощо. Загальна чисельність персоналу банку щорічно скорочується і на кінець 2019 р. складає 7659 осіб. Частка управлінського персоналу в загальній структурі складає 87,68 %. У банку існує можливість щодо навчання та побудови кар'єри.

6. Проведеного аналіз системи мотивації персоналу на АТ «Райффайзен Банк Аваль». З'ясовано, що мотивація є дуже важливою складовою ефективної роботи АТ «Райффайзен Банк Аваль», тому керівництво, в першу чергу, мотивує персонал стабільною роботою в престижній компанії, намагається забезпечити приємну робочу атмосферу, кар'єрний ріст та гідну заробітну плату. Однак, нажаль, в АТ «Райффайзен Банк Аваль» є недоліки в функціонуванні системи мотивації (низький рівень оплати праці; брак просування по службі; відсутність цікавої і творчої роботи; нерівномірна завантаженість протягом дня (місяця) і часта робота в режимі понаднормового часу; відсутність самореалізації та самовдосконалення; зростаючий протекціонізм при висуванні на роботу і

підвищенні в посаді, в результаті чого до управління залучаються некваліфіковані кадри), через що існує плінність кадрів на низьких посадах і низька зацікавленість рядових співробітників в розвитку АТ «Райффайзен Банк Аваль», що помітно може вплинути на репутацію банку серед клієнтів.

7. Розроблено практичні рекомендації щодо підвищення ефективності мотивації персоналу на АТ «Райффайзен Банк Аваль». З метою підвищення результативності діяльності персоналу АТ «Райффайзен Банк Аваль» нами надано рекомендації щодо удосконалення існуючої системи мотивації. Зокрема, у сфері нематеріальної складової нами запропоновано залучати працівників до обговорення з вищим керівництвом банку важливих питань, створити «банк ідей», постійно працювати над створенням «здорової» конкуренції в трудовому колективі, а також організовувати тимбілдинги. Що стосується матеріальної складової, то нами запропоновано впровадження системи КРІ, яка дозволить повністю перейти до індивідуалізації заробітної плати та забезпечити націленість співробітників банку до отримання високих показників їх діяльності. Крім того нами рекомендовано залучити працівників АТ «Райффайзен Банк Аваль» до процесу розподілу прибутків банку. Це передбачає вилату по закінченню року працівникам премії в розмірі певного % від досягнутої економії.

8. Здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів. Проведена соціальна-економічна оцінка запропонованих заходів вказує на доцільність їх впровадження на АТ «Райффайзен Банк Аваль». Адже, економічний ефект від запропонованих заходів складе 6751,91 тис. грн., а економічна ефективність 17 %. Завдяки впроваджуваних заходам зрости мотивація праці працівників, збільшиться їх відданість підприємству та зрости лояльність клієнтів. Від так, керівництву АТ «Райффайзен Банк Аваль» необхідно взяти до уваги запропоновані заходи та впровадити у свою практичну діяльність з метою удосконалення системи мотивації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Урманов Ф. Ш., Касімова А. А. Мотивація – основний чинник ефективності управлінської праці. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 4. С. 98-102.
2. Потьомкін Л. М. Ефективність сучасних форм мотивації персоналу промислового виробництва. Економіка харчової промисловості. 2014. № 1. С. 47-50.
3. Шульженко І. В. Сучасні підходи до мотивації персоналу в менеджменті. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: «Економічні науки». 2010. № 2. С. 79-83.
4. Слоньовський М. В. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління. Ефективність державного управління. 2018. Вип. 1. С. 56-61.
5. Ashley Donohoe What Is the Definition of Employee Motivation? Available at: <https://bizfluent.com/about-5387352-definition-employee-motivation.html> (accessed 06.04.2020).
6. Кузьмін О.Є. Взаємозв'язок понять «мотивація» та «мотивування» у системі мотивування персоналу підприємств. Бізнес Інформ. 2015. № 1. С. 347-352.
7. Колот А. М., Цимбалюк О. С. Мотиваційний менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2014. 479 с.
8. Карпінський Б. А. Мотиваційні засади у кадровому забезпеченні системи публічного управління та адміністрування. Соціально-гуманітарний вісник. 2018. Вип. 24. С. 116-117.
9. Куліпанов К. А. Мотивація і оцінка персоналу: навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2009. 138 с.
10. Макклелланд Девид. Мотивация человека. Санкт-Петербург: Питер, 2007. 672 с.

11. Устіловська А. С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом. Молодий вчений. 2017. № 4.4. С. 112-115.
12. Калініченко Л. Л. Комплексний підхід до мотивації персоналу банку. Вісник Одеського національного університету імені І.І. Мечникова. Економіка. 2014. Т. 19. Вип. 2/5. С. 135-138.
13. Лисак В.Ю. Управління і мотивація персоналу переробно-харчових підприємств: зарубіжні інновації та вітчизняна практика. Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Фінанси і кредит». 2011. №1. С.11-14
14. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом / VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/Conf_2013v2_Libus_T-Zarubizhnyi_dosvid_upravlinnia_62.pdf (дата звернення: 15.04.2020).
15. Чобіток В. І. Формування системи мотивації працівників на промислових підприємствах: теоретичний аспект. Економіка і регіон. 2015. № 3. С. 71-76.
16. Мельман В. О. Комплексна система мотивації персоналу в умовах проектної діяльності. Комунальне господарство міст. Сер.: Економічні науки. 2014. Вип. 115. С. 31-34.
17. Мулькевич О. Ю. Ефективність нематеріальної мотивації в малих трудових колективах. Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 18: Економіка і право. 2014. Вип. 25. С. 93-97.
18. Мягких І. М. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України. Актуальні проблеми економіки. № 9. 2016. С.210-211.
19. Костін Д. Ю. Методичні аспекти оцінки матеріального стимулювання в системі мотивації на підприємствах електроенергетики. Бізнес Інформ. 2017. № 9. С. 273-278.

20. Кича Л. М. Особливості закордонного досвіду мотивації праці / Вісник Приазовського державного технічного університету. 2013. № 26. С. 72-76.
21. Дуда С. Т., Кіцак Х. Р. Мотивація та результативність праці персоналу підприємства: їх сутність та взаємозв'язок. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.14. С. 188-193.
22. Ведерніков М. Д., Зелена М. І. Доцільність застосування зарубіжного досвіду мотивації персоналу на українських підприємствах. Вісник Хмельницького національного університету. 2013. № 5. С. 18-21.
23. Биба В. В. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 10. С. 166-171.
24. Лозовський О. М., Хомко О. В. Застосування світового досвіду мотивації праці на вітчизняних підприємствах. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2014. № 8. Ч. 3. С. 87-90.
25. Соболенко В., Соколовська І. Імплементация європейського досвіду мотивації праці в український ринок кадрів. Підприємництво, господарство і право. 2018. № 10. С. 99-103.
26. Слоновьовський М. В. Мотивація як основний принцип розвитку людських ресурсів системи публічного управління. Ефективність державного управління. 2018. Вип. 1. С. 56-61.
27. Дяченко Т. О., Бадіон А. О. Мотивація персоналу в залежності від віку та освітньо-кваліфікаційного рівня на прикладі заводу ДП «Завод 410 ЦА». Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2011. № 31. С. 222-228.
28. Телишевська Л. І., Власенко Д. О. Мотивація працівників в системі управління персоналом на підприємстві. Молодий вчений. 2018. № 7(2). С. 498-502.
29. Ярмош В. В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2014. Том 15. № 3. С. 263-268

30. Вербицька Г. Л. Мотивування персоналу на вітчизняних промислових підприємствах. Науковий вісник НУ «Львівська політехніка». 2012. № 727. С. 10–15
31. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
32. Бутка М.П. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.
33. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/print> (дата звернення: 11.05.2020).
34. Податковий кодекс України від 23.12.2020 №2856-VI / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 16.05.2020).
35. Про охорону праці: Закон України від 14 жовтня 1992 року № 2694-XII / Верховна рада України. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2694-12> (дата звернення: 01.05.2020).
36. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01 липня 1993 року № 3357-XII / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення: 03.05.2020).
37. Про відпустки: Закон України від 11 листопада 1996 року № 2073-III / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/504/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 06.05.2020).
38. Про індексацію грошових доходів населення: Закон України від 03 липня 1991 року № 1283-XII / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1282-12/para66> (дата звернення: 11.05.2020).
39. Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування: Закон України від 02 грудня 1990 року № 2755-VI / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2464-17> (дата звернення: 11.05.2020).

40. Про гарантії і компенсації для працівників, які направляються для підвищення кваліфікації, підготовки, перепідготовки, навчання інших професій з відривом від виробництва: Постанова Кабінету Міністрів України від 28 червня 1997 року № 695 / Кабінет міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-97-%D0%BF> (дата звернення: 17.04.2020).

41. Європейська соціальна хартія від 03 травня 1996 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_062 (дата звернення: 15.05.2020).

42. Кодекс законів про працю України від 19.12.71 року №322-VIII / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 11.05.2020).

43. Держбюджет – 2020: мінімальна зарплата. URL: https://zib.com.ua/ua/140047-derzhbyudzhethet_-_2020_minimalna_zarplata.html (дата звернення: 11.05.2020).

44. Джур О. Є. Мотивація в системі управління конкурентоспроможністю підприємств космічної галузі. Вісник Одеського національного університету. Серія: «Економіка». 2017. Т. 22, Вип. 10. С. 118-122.

45. Державна установа науково-дослідний інститут соціально-трудова відносин. URL: <https://web.archive.org/web/20161002011552/> <http://lir.lg.ua/> (дата звернення: 11.05.2020).

46. АТ райффайзен банк аваль. URL: <https://www.aval.ua/ru> (дата звернення: 11.05.2020).

47. Про Державний бюджет України на 2020 рік. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/294-IX> (дата звернення: 11.05.2020).

48. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 27.04.2020).

49. Волкова Н. В., Жованик О. В. Удосконалення управління системою мотивації персоналу підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Економіка та управління підприємствами. 2019. Вип. 6 (23). С. 243-249.

50. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: учебное пособие для ВУЗов. Москва: ЮНИТИДАНА, 2004. 399 с.

51. Прогноз Мінекономрозвитку на 2020 рік: рівень інфляції на рівні 5,5 % та ріст ВВП України до 3,5-3,7%. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/10727058-prognoz-minekonomrozvitku-na-2020-rik-riven-in-flyaciji-na-rivni-5-5-ta-rist-vvp-ukrajini-do-3-5-3-7.html> (дата звернення: 03.05.2020).

52. Самойленко А. А. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві. Ефективна економіка. 2014. № 5. С. 54-61.

53. Кулагин О. Премирование по КРІ / Справочник по управлению персоналом. 2011. №2. С. 65-70.

54. Збрицька Т. П. Система участі працівників у прибутках як один з методів мотивації. Збірник наук.праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. 2012. №15. С. 104-109.